

**Landesverband Thüringen  
im Deutschen Bibliotheksverband e.V.**

**3. Thüringer Bibliothekstag in Erfurt am 11. Oktober 1997  
anlässlich des 100jährigen Bestehens der  
Stadt- und Regionalbibliothek Erfurt**

**Erfurt 1998**

## Inhalt

Vorwort	3
<i>Peter Neigefindt</i> Grußwort des Bürgermeisters der Stadt Erfurt und Beigeordneten für Bildung, Umwelt und Sport	5
<i>Rolf Lettmann</i> Grußwort des Ministerialdirigenten im Thüringer Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur	7
<i>Landolf Scherzer</i> Laudatio zur Auszeichnung von Frau Dr. Annette Kasper mit der Preusker-Medaille	11
<i>Heidemarie Trenkmann</i> 100 Jahre Stadt- und Regionalbibliothek Erfurt	17
<i>Christiane Schmiedeknecht</i> Universitätsbibliothek Erfurt	22
<i>Christof Eichert</i> Verwaltungsreform und Bibliotheken	27
<i>Ingrid Kranz</i> Globalhaushalt der Universitätsbibliothek der Bauhaus-Universität Weimar	40
<i>Gudrun Jahn</i> Budgetierung in den Städtischen Bibliotheken Dresden	49
Anschriften der Autorinnen und Autoren	53

## **Budgetierung in den Städtischen Bibliotheken Dresden**

**Die Notwendigkeit der Verwaltungsmodernisierung:** Die öffentlichen Verwaltungen erleben gegenwärtig Phasen der Neuorientierung und Umstrukturierung. Es gibt kaum eine Stadt, die sich nicht mit Fragen der "Neuen Steuerung" beschäftigt. Knappe Kassen und allseitige Sparzwänge beschleunigen diesen äußerst dynamischen Prozeß, der in Deutschland erst in den letzten fünf Jahren eine stärkere Relevanz bekam.

Demzufolge rückt wirtschaftliches Verwaltungshandeln immer stärker in den Mittelpunkt des Interesses und fordert verstärkt Kostentransparenz und Kostenbewußtsein. Will man bisher zentral ausgeübte Ressourcenverantwortung in den Kommunen auf Ämter, Fachbereiche und Nachfolgeeinrichtungen verlagern, so ist vor allem die Kenntnis der entsprechenden Ressourcen unumgänglich.

Soll Verantwortung dort ausgeübt werden, wo sie entsteht, d.h. wo Ressourcenverausgabung und Aufgabenerfüllung zusammenfließen, kann sie nur voll übernommen werden, wenn genügend konkrete Informationen der bisherigen Entscheidungsträger und planbare finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Das ist bei der gegenwärtigen Finanzsituation der Kommunen eine sehr problematische Angelegenheit.

Die Einführung der dezentralen Ressourcenverantwortung mit ihrem Kernstück, der Budgetierung, ist keinesfalls ein Allheilmittel für finanzielle Miseren öffentlicher Haushalte; sie ist vielmehr ein vielschichtiger Prozeß, der im Öffentlichen Dienst viel Umdenken erfordert, der auch mit Einflußverzicht einerseits sowie Mut zur Übernahme von Verantwortung andererseits einhergeht, der stark motivierte Mitarbeiter mit hoher Qualifizierungsbereitschaft benötigt und der zur Realisierung seiner Vorteile einen relativ langen Zeitraum benötigt.

**Die dezentrale Ressourcenverantwortung als Pilotprojekt in den Städtischen Bibliotheken Dresden:** In der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Dresden wurde dieser Prozeß am 1. Januar 1996 mit einem Pilotprojekt für die Städtischen Bibliotheken eingeleitet. Schon 1993/94 beschäftigte sich die Bibliotheksleitung mit den Ergebnissen und Erfahrungen neuer in- und ausländischer Verwaltungsmodelle, aber auch mit den Erkenntnissen eigener Ressourcenverwaltung und Haushaltsführung zurückliegender Jahre in der Stadt- und Bezirksbibliothek Dresden.

Gleichzeitig wurde über Veränderungen in der Betriebsstruktur und bestimmter organisatorischer Abläufe nachgedacht. Die 200 Mitarbeiter der Städtischen Bibliotheken Dresden wurden in einer Vollversammlung über das gesamte Vorhaben informiert, durch viele Einzelgespräche und eine ausführliche Mitarbeiterumfrage waren sie an den Vorüberlegungen beteiligt.

Aus diesen Analysen entstand für die politischen Gremien und die Verwaltungsspitze der Stadt eine Vorlage als Antrag zur Einführung der dezentralen Ressourcenverantwortung in der Landes-

hauptstadt, beginnend mit den Städtischen Bibliotheken, zunächst für einen Zeitraum von drei Jahren.

In einer mehrmonatigen Vorbereitungsphase steuerte und koordinierte eine Lenkungsgruppe, die aus leitenden Mitarbeitern des Hauptamtes, des Dezernates Kultur und Jugend und den Städtischen Bibliotheken gebildet worden war, die Arbeit der Arbeitsgruppen "Aufgabenkatalog", "Budget" und "Controlling/Produktplan". Aus dieser Arbeit gingen als Basis für die künftige Leistungsvereinbarung (*Kontrakt*) der kommunalen Verwaltung und der Bibliothek folgende Dokumente hervor:

Der Bibliotheksentwicklungsplan 1996-1998: Er umfaßt sowohl die bibliothekspolitischen Ziele als auch die zu deren Erreichung notwendigen Wege und Problemlösungen.

Der Produktplan der Städtischen Bibliotheken: Er wurde zunächst mit vier Produktgruppen und zwölf Produkten erstellt, im Laufe des 2. Projektjahres überarbeitet, um interkommunale Vergleiche anzustellen.

Der Aufgabenkatalog: In ihm werden die Aufgaben, die in der Zusammenarbeit von Dezernaten, Fach und Querschnittsämtern mit der Bibliothek entstehen, erfaßt und die Aufgabenverteilung und die entsprechenden Schnittstellen festgelegt.

Das Controllingkonzept: Es beinhaltet die Möglichkeiten der internen und externen Steuerung, um die vereinbarten Leistungs- und Finanzziele zu erreichen, und legt die dazugehörige Berichterstattung fest.

Die Dienstordnung zum Pilotprojekt "Dezentrale Ressourcenverantwortung / Städtische Bibliotheken": Im Rahmen der kommunalen Zuständigkeitsordnung sind hier die speziellen Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten einschließlich der Experimentierklausel für das Projekt auf der Grundlage des oben genannten Aufgabenkataloges festgeschrieben.

Parallel dazu mußte das Budget erarbeitet, verhandelt und festgelegt werden. In jedes der genannten Dokumente flossen wesentliche Aussagen zum Budget, zur Verausgabung sowie zur Verwaltung der finanziellen Mittel ein.

**Die Budgetierung in den Städtischen Bibliotheken Dresden:** Mit dem Abschluß des jährlichen Kontraktes, dem Übertragen des Budgets sowie der eigenverantwortlichen Mittelbewirtschaftung wurden ganz wesentliche Voraussetzungen für die Städtischen Bibliotheken Dresden zum Einstieg in die Budgetierung geschaffen.

Um allerdings umfassende Kostentransparenz zu schaffen und zunehmendes Kostenbewußtsein zu entwickeln, waren und sind noch eine Reihe von Maßnahmen erforderlich. So benötigte die in reiner Einnahme-Ausgabe-Buchführung gestaltete kamerale Haushaltrechnung dringende Veränderungen, um unerläßliche Informationen zur Wirtschaftlichkeitssteuerung zu liefern.

Die Hauptfragen einer budgetierten Einrichtung

- welche Kosten sind angefallen,
- wo sind die Kosten angefallen,
- für welche Leistungen (welches Produkt) sind die Kosten angefallen,

können nur mit Hilfe der Kostenrechnung beantwortet werden.

In Dresden entschloß man sich zum Aufbau einer Kostenrechnung auf der Basis der Kameralistik. 1996 begannen die Städtischen Bibliotheken schrittweise mit der Einführung der 1. Stufe: der Kostenartenrechnung. Sie ermöglicht (EDV-gestützt) Aussagen über die Höhe der Gesamtausgaben und -einnahmen in den einzelnen Kostenarten (Haushaltstitel) zu jedem gewählten Zeitpunkt und die Abweichungskontrolle von Soll- und Ist-Werten.

Im Folgejahr wurden mit der Einführung der Kostenstellenrechnung zusätzlich folgende Aussagen möglich:

- die monatlichen Ausgaben/Einnahmen pro Bibliothek des städtischen Bibliotheksnetzes (getrennt nach Personal- und Sachkosten)
- die Allgemeinkosten zur Bildung eines Umlageschlüssels
- die Höhe der Kostenarten pro Kostenstelle (pro Bibliothek).

Alle Informationen werden als "Betriebsabrechnungsbögen" mittels EDV erfaßt.

Ebenfalls 1997 konnten die Grundlagen zur Kostenträgerrechnung gelegt werden, die allerdings 1998 durch die EDV perfektioniert werden muß.

Das Ziel ist: die Kosten für die Produkte (bzw. Leistungen) auf der Basis des Produktplanes zu ermitteln; neben innerbetrieblichen Vergleichen auch interkommunale Vergleiche zu ermöglichen; den politischen Gremien und der Verwaltungsspitze Argumente und Entscheidungshilfen zu geben.

Als wichtige Nebenrechnung zu den drei Stufen der Kostenrechnung zählt die sogenannte Anlagenrechnung. In den Städtischen Bibliotheken Dresden wurden auch nach der Wende die Anlagen nachweise kontinuierlich weitergeführt. Sie bilden den Ausgang zur Berechnung kalkulatorischer Kosten wie Abschreibungen und Zinsen, die bereits in die Kameral- und Wirtschaftsrechnung aufgenommen werden konnten.

**Die bisherigen Ergebnisse der dezentralen Ressourcenverwaltung und der Budgetierung in den Städtischen Bibliotheken Dresden:** Der größte Vorteil der Einrichtung des Pilotprojektes in den Städtischen Bibliotheken und der damit beginnenden Budgetierung lag und liegt in der Übertragung größerer Entscheidungskompetenz, eigenverantwortlicher Bewirtschaftung der finanziellen Mittel, einer partiell veränderten Vergabepolitik und der Möglichkeit eines Experimentierens. Nach einer zweijährigen Testzeit kann bei kontinuierlichem jährlichen Leistungsanstieg Folgendes als entscheidend positiv gewertet werden:

- Eine verbesserte nutzer- und mitarbeiterorientierte Führung wirkt sich sehr günstig auf Qualität und Quantität der Produkte und Leistungen aus.
- Die größere Entscheidungskompetenz läßt bei sachlichen und finanziellen Entscheidungen flexibleres und unbürokratischeres Handeln zu.
- Die Vorteile moderner Managementmethoden können besser genutzt werden.
- Der flexiblere Einsatz der finanziellen Mittel führt zu einer beachtlichen Kostenoptimierung.

Als problematisch erweist sich allerdings die allgemeine Haushaltslage der Kommunen - auch die in der Landeshauptstadt Dresden. Bei Mittelkürzungen in allen Bereichen der Stadt kann und will die Stadtverwaltung auch Pilotprojekte und vereinbarte Budgets nicht generell aus den Konsolidierungszwängen herauslassen. Die Zukunft wird zeigen, inwieweit die sich sichtbar abzeichnenden Vorteile der Dezentralen Ressourcenverwaltung mit ihrem Hauptelement - der Budgetierung - wirklich voll genutzt werden können.

Für die Städtischen Bibliotheken Dresden hat sich der arbeitsintensive und nicht immer leichte Weg auf jeden Fall gelohnt. Er soll auch andere Bibliotheken ermuntern, deren Situation bisher noch keine Schritte in diese Richtung zuließ, über neue Verwaltungswege nachzudenken und solche der Kommunalverwaltung vorzuschlagen.

Zahlreiche Veröffentlichungen in der Fachpresse berichten in den letzten Jahren zunehmend über Ergebnisse und Teilerfolge. Hier seien für Interessenten einige Veröffentlichungen zur Thematik aus den Städtischen Bibliotheken Dresden angefügt:

Flemming, Arend: Der Produktplan als neues Steuerungselement für Kontraktmanagement, Controlling und Budgetierung. - In: *Bibliotheksinfo*. - Berlin 6(1996) 2. - S. 97-104; Tab., graph. Darst.

Flemming, Arend: Produktplanung und Budgetierung in der Bibliothek. - In: *Der Kulturmanager*. - Stadtbergen : Kognos-Verl., 1996. - Losebl.-Ausg. - S. 87-103

Jobst, Claudia: *Die Städtischen Bibliotheken Dresden als Pilotprojekt der dezentralen Ressourcenverantwortung* : Hausarbeit zur Diplomprüfung. - Hamburg : FHS, 1996. - 56 S.; zahlr. Anl.

Flemming, Arend: Modernes Management in der Öffentlichen Bibliothek : Das Konzept der Städtischen Bibliotheken Dresden. - In: *Der Städtetag*. - Stuttgart 9(1997). - S. 604-608.

## **Anschriften der Autorinnen und Autoren**

Dr. Christof Eichert  
Präsident des DBV (Deutscher Bibliotheksverband e.V.)  
Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg  
Stadtverwaltung  
Wilhelmstraße 11  
71638 Ludwigsburg  
Telefon: 07141/910820  
Telefax: 07141/910220  
e-mail: [eichert.ludwigsburg@t-online.de](mailto:eichert.ludwigsburg@t-online.de)  
<http://www.ludwigsburg.de>

Gudrun Jahn  
Verwaltungsleiterin  
Städtische Bibliotheken Dresden  
Postfach 120737  
01008 Dresden  
Telefon: 0351/8648-101  
Telefax: 0351/8648-102  
<http://www.bibo-dresden.de>

Ingrid Kranz  
Direktorin der Universitätsbibliothek  
der Bauhaus-Universität Weimar  
Carl-August-Allee 2a  
99423 Weimar  
Telefon: 03643/5823-10  
Telefax: 03643/5823-14  
e-mail: [ingrid.kranz@ub.uni-weimar.de](mailto:ingrid.kranz@ub.uni-weimar.de)  
<http://www.uni-weimar.de/bib/>

Dr. Rolf Lettmann  
Ministerialdirigent im Thüringer Ministerium  
für Wissenschaft, Forschung und Kultur  
Juri-Gagarin-Ring 158  
99084 Erfurt  
Telefon: 0361/37-91600  
Telefax: 0361/37-91699  
e-mail: [tmwfk@thueringen.de](mailto:tmwfk@thueringen.de)  
<http://www.thueringen.de/tmwfk/>

Peter Neigefindt  
Bürgermeister der Stadt Erfurt  
und Beigeordneter für Bildung, Umwelt und Sport  
Rathaus  
Fischmarkt 1  
99084 Erfurt  
Telefon: 0361/655-1501  
Telefax: 0361/655-1509  
<http://www.erfurt.de>

Landolf Scherzer  
Seßlesstraße 2  
98530 Dietzhausen  
Telefon: 036846/61239

Christiane Schmiedeknecht  
Direktorin der Universitätsbibliothek Erfurt  
Postfach 177  
99004 Erfurt  
Telefon: 0361/59882-0  
Telefax: 0361/59882-99  
<http://www.uni-erfurt.de/inhalt/unibi/>

Heidemarie Trenkmann  
Geschäftsführende Vorsitzende des Landesverbandes Thüringen im DBV  
Amtsleiterin Stadt- und Regionalbibliothek Erfurt  
Domplatz 1  
99084 Erfurt  
Telefon: 0361/655-1590  
Telefax: 0361/655-1599